

- ➔ **Adrian Cioroianu**, *Aproape totul despre managementul echipei de vânzări*
- ➔ **Adrian Cioroianu**, *Vând orice, oricând, oricui. Ce contează cu adevărat în vânzările B2B?*
- ➔ **Adrian Cioroianu**, *Povești nemuritoare de vânzări. Trăite și povestite de vânzători din România*
- ➔ **Loredana Elena Egri**, *Învață vânzări din greșelile mele*
- ➔ **Sorin Călinescu**, *De la vânzător la om de vânzări*

Alte lucrări:

- ✓ **Gabriela Berteanu**, *Vinovați fără vină. Când [viața] nu e totuna cu [la vie]*
- ✓ **Catrinel Zaharia**, *Totul pentru femei. Mic tratat de regăsire*
- ✓ **John E. Pepper Jr.**, *Ceea ce contează cu adevărat. Servicii, leadership, oameni și valori*
- ✓ **Mirela Retegan**, *Pledoarie pentru MAMI și TATI*
- ✓ **Elena Grecu, Andreea Rusu, Andreea Țigău**, *Cum să comunici corect sau Dreptul publicității*
- ✓ **Alin Popescu**, *Totul pe o ciocolată cu rom sau cum am trăit povestea fondării AvocatNet.ro*
- ✓ **Costel Istrate**, *Contabilitatea nu-i doar pentru contabili*
- ✓ **Cristian Lică**, *Lumea în buzunar. Antreprenor, colecționez vize*
- ✓ **Cosmin Baiu**, *Analiza financiară pe înțelesul tuturor*
- ✓ **Cătălin Olteanu-Heel**, *Pierdut la traducere*
- ✓ **Alina Bârgăoanu**, *#Fakenews. Noua cursă a înarmării*
- ✓ **Deceneus**, *Infern corporatist*
- ✓ **Cosmin Baiu**, *Analiza financiară pe înțelesul tuturor, volumul II*
- ✓ **Vlad Mocanu** (coord.), *Eșecuri de succes ale antreprenorilor români*

Adrian (M.) Cioroianu
(coordonator)

Vânzări 2.0 Punct și de la capăt

© Toate drepturile sunt rezervate Editurii Evrika Publishing.

Orice reproducere a prezentei lucrări fără acordul editurii
intră sub incidența legii.

Redacție:	tel.: 0725.113.963 0754.940.552 e-mail: redactia@evrikapublishing.ro
Distribuție:	tel.: 021.314.93.15 tel./fax: 021.314.93.16 e-mail: distributie@universuljuridic.ro

www.ujmag.ro
www.evrikaa.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Vânzări 2.0: punct și de la capăt/coord.: Adrian Cioroianu – București:

Evrika Publishing, 2020

ISBN 978-606-94903-0-3

I. Cioroianu, Adrian M (coord.)

339.138

*Lucrarea conține desene ale coordonatorului de volum, precum și
imagini și fotografii din colecția personală a contribuitorilor.*

Cuprins

– Stropul de motivație –	7
Introducere	11
Ambasadori Corporate	14
Contribuitori 2.0	17
Adrian M. Cioroianu	17
Cristian Cojocaru	17
Iulia Teodorescu	18
Andrei Băjenaru	19
Sorin Călinescu	19
Viorica Păcurar	20
Cătălin Priscorniță	20
Remus Bălan	21
Teodor Dima	22
Adrian Dragomir	23
Marian Ene	24
Gabriel Ghinea	25
Călin Iepure	25
Mihai Guran	27
Daniel Alucăi	27
Alin Gherman	28
Mihai Mihalcea	29
Laurențiu Giușcă	29
Robert Dorobanțu	30
Viorel Tașcău	30
16 martie 2020. Punct de inflexiune	33
Ziua 1, Luna 1 din era AC (<i>After Coronavirus</i>)	57
Solve et Coagula	72
Adaptabilitatea e noua inteligență a echipelor de vânzări și a companiilor	94
Sharing is caring	110

Nu criza trece. Noi trecem prin criză.....	127
Despre viață, vânzări și antreprenoriat în imobiliare.....	152
Circumstanțele, Principiile și Vânzătorii.....	176
COVID-19 vs CoVi(n)d 20... ce am făcut și ce putem face să ne adaptăm vremurilor ce vor urma.....	196
Restart.....	215
Băiatul de la credite.....	235
Ai, n-ai mingea, tragi la poartă.....	243
„Jocul Vânzării”... în flăcări.....	252
Vânzătorii – între percepție, realitate și adaptare continuă	270
Blândețe.....	286
Ce se schimbă și ce nu se schimbă.....	292
Clienți din LinkedIn Vânzări fără întâlniri la birou!.....	306
Poveste din pandemie – Vânzare în criză!	321
Punct. Și de la capăt	330
Coronavirusul și Doamna Grasă.....	341
Vânzări 2.0. Punct și de la capăt – Final	359
Mulțumiri susținătorilor #TeSusțin.ro.....	362

— Stropul de motivație —

*Every day, you reinvent yourself. You're always in motion. But you
decide every day: forward or backward.*

James Altucher

— • —

Panta Rhei – totul curge.

Proverb grecesc

— • —

*Questions you cannot answer are usually far better for you than
answers you cannot question.*

Yuval Noah Harari

— • —

*Viitorul și trecutul/ Sunt a filei două fețe,/ Vede-n capăt începutul/
Cine știe să le-nvețe (...)*

Fragment din Glossa, Mihai Eminescu

— • —

Toată lumea are un plan până primește un pumn în figură.

Mike Tyson

— • —

*Nu cei mai puternici sau cei mai inteligenți supraviețuiesc, ci cei care
se adaptează cel mai ușor.*

Darwin

— • —

*To make mistakes is human. To own your mistakes is divine. Nothing
elevates a person higher than quickly admitting and taking personal
responsibility for the mistakes you make and then fixing them fairly. If
you mess up, fess up. It's astounding how powerful this ownership is.*

CEO Wired

— • —

*Timpul este cu adevărat singurul capital pe care fiecare om îl are și
singurul lucru pe care omul nu-și permite să-l piardă.*

Thomas Edison

— • —

După revoluția din 1989, de prin 1992 am început să lucrez în firme private unde am vândut calculatoare, periferice, softuri, servicii de paging, servicii de trunking și servicii de telefonie mobilă. Din 1997 am început să lucrez la o companie de telefonie mobilă, unde am fost vânzător timp de nouă ani, iar mai apoi manager regional de vânzări timp de 14 ani.

16 martie 2020. Punct de inflexiune

În general, felul în care vinzi este perfect construit să dea rezultatele pe care trebuie să le dea. Vrei alte rezultate, trebuie să schimbi felul în care faci lucrurile. Câteodată schimbarea asta se poate face gradual. Altă dată dai nas în nas cu ceea ce Andy Grove (cofondator și fost CEO Intel Corporation) numea *point of inflection* în formidabila lui carte *Only the paranoid survive*.

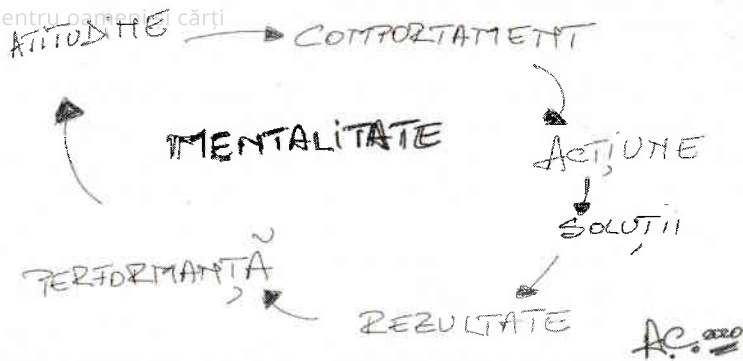
Punct de inflexiune. Un eveniment care schimbă modul în care gândim și acționăm. Care presupune să „pivotezi” strategia ta de vânzare, operațiunile de vânzare și întreaga organizație. Toate în același timp.

Asta a experimentat fiecare vânzător începând cu 16 martie. O schimbare fundamentală în felul în care face vânzări. Nimic mai puțin nu a fost suficient. O schimbare fundamentală vine dintr-o oportunitate sau dintr-o nevoie. Deci: oportunitate sau nevoie? Răspunsul este: depinde pe cine întrebă.

Așa că hai să ne uităm la context, la ceea ce se întâmplă în jurul nostru: nu ne mai putem vedea față în față cu clienții. Indiferent că este oportunitate sau nevoie, trebuie să schimbi strategia, operațiunile și până la urmă întreaga ta organizație. Toate merg mână în mână. Nu ai cum să schimbi una fără să le schimbi pe celelalte. La nivel de schimbare organizațională este despre cine ce face. La nivel operațional, în vânzări, este despre cum facem. La nivel individual totul pleacă de la mentalitatea vis-à-vis de schimbare.

Îmi place mult un model simplu pe care îl am în fața ochilor mereu: cel mai important lucru este mentalitatea. **Mentalitatea de vânzător de top.** Cum dezvoltăm mentalitatea potrivită? Păi, e genul acela de „cerc vicios pozitiv”, cum îmi place mie să îi spun, în care ar trebui să ne învârtim cât mai mult posibil.

Atitudine - Comportament - Acțiuni - Soluții - Rezultate - Performanță - Atitudine.



Atitudinea ta este ceea ce îți va determina comportamentul. Comportamentul duce către acțiuni, iar unele vor fi adevărate soluții care vor duce către rezultate. Rezultatele înseamnă performanță. Performanța care determină atitudinea potrivită. Punct și de la capăt. Ceea ce faci zi de zi este ceea ce devii! Tu ești cine ești, ești vânzătorul de azi, pentru că ai făcut partea de vânzare cum ai știut mai bine. Zi după zi. Fie că te-a învățat cineva sau ai „furat” meserie de la un coleg, ai fost la training-uri sau pur și simplu ai învățat pe propria piele din diferite experiențe de vânzare.

Și când vine vorba de mentalitate, nu te împiedică absolut nimeni să parcurgi cercul de mai sus. Tu ești cea mai mare piedică în viața ta. Într-adevăr, poate la început trebuia să faci lucrurile în mod mecanic, forțat. Zi după zi. Până devine o obișnuință. Dar e alegerea ta ce fel de mentalitate alegi să îți construiești.

În zilele de dinainte și după 16 martie, sunau clienții să mă anunțe că o să amânăm proiectele de training pe care le aveam în derulare, care presupuneau să mă văd față în față cu oamenii lor, și că o să mai discutăm în jur de 15 aprilie să vedem cum stăm.

Implacabil... lovitură după lovitură...

Pentru câteva zile am fost „paralizat” și nu mă puteam abține să nu gândesc în felul acesta: „și ce bine începusem anul”, „eram pe val”, „cât de multe zile de training vândusem deja”, „de ce a trebuit să se întâmple asta?”, „de ce mie?”. Apoi am făcut un lucru simplu:

pur și simplu mi-am propus, mi-am impus să accept faptul că totul a fost șters cu buretele. M-am liniștit și chiar am început să răspund la apelurile clienților cu o empatie reală odată ce am înțeles și acceptat situația. Lucrul acesta l-am văzut în perioada asta făcut și de alți vânzători. Dar la fel de mulți au rămas în faza aia de *freeze*, cum stă câprioara în lumina farurilor. Diferența a fost de cât de repede ne-am pus pe treabă. Și îți propun **un proces simplu**, cu pași clari de urmat:

1. **Evaluează schimbările în noul context.** Ce s-a schimbat? Care sunt implicațiile? Și acum ce e de făcut?
2. **Strategia de vânzare.** Stabilește o nouă, unică strategie de vânzare și prioritățile strategice pentru perioada următoare.
3. **Echipa.** Stabilește imediat care sunt noile roluri ale oamenilor tăi, aliniate cu nouă strategie de vânzare.
4. **Proces operațional.** Stabilește o structură de activități de vânzare și urmărire a priorităților strategice la nivel de quarter, lună, săptămână și chiar la nivel de zi. Și totul la un nivel superior de viteză în execuție.
5. **Comunicare.** Un efort continuu în direcția aceasta în concordanță cu viteza noului proces operațional. Genul acesta de schimbare presupune înainte de toate, pentru tine și pentru fiecare om de lângă tine, o întrebare: „Ce înseamnă schimbarea asta pentru mine?”. Iar efortul acesta de comunicare trebuie să vină cu un răspuns.

Ce am făcut concret:

→ Am discutat cu fiecare client existent în parte. Din două perspective: uman și business. În primul rând, să vadă că sunt acolo pentru el și înțeleg că noua situație aduce incertitudine și anxietate, dar eu sunt încă aici. Și o să fiu în continuare și pentru el și pentru mine. Uman. Și apoi business: Ce se întâmplă la ei? Ce spun clienții lor? Ce măsuri iau ei? Ce merge mai departe și ce intră pe *hold*? Ce se întâmplă cu bugetele lor? Am încercat ca fiecare proiect în lucru să fie doar amânat, chiar dacă pe termen mediu-lung, și nu anulat. Face bine pentru moral!

→ Am încercat să închid cât mai rapid orice proiect care era în lucru. Într-un fel sau în altul. Dar am vrut o rezoluție pentru fiecare proiect cât mai rapid. Și, da, am închis în martie proiecte, pe care urma să le punem în practică în iunie, iulie. Adică ne-am luat o marjă de siguranță. Să fie suficient timp să trecem de criză.

Și cu asta: punct și de la capăt. Am închis tot ce era din spate și mi-a permis să mă concentrez pe ce e de făcut de acum înainte. Să mă reinventez.

Ca să înțeleg noul context am făcut o chestiune simplă: eu și colegii mei ne-am pus la dispoziția firmele care aveau nevoie de ajutor în perioada respectivă. Am pus la bătaie cunoștințele noastre, experiența, expertiza, ideile noastre pentru oricine a avut nevoie și ne-a contactat în perioada respectivă. Fără nici un cost pentru ei. Și făceam asta în 15 martie. Adică ne-am mișcat repede. Au fost ceva firme cu care am discutat. Diferite industrii. B2B și B2C. Să înțelegem contextul. Să înțelegem ce se întâmplă. Înainte de a veni cu soluții.

Pe partea de vânzări ne-am concentrat pe trei direcții:

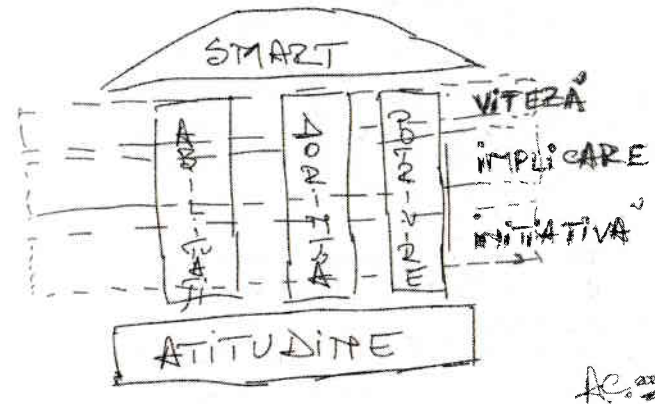
- ① firme antreprenoriale românești, pentru că puteam merge rapid către persoana cea mai potrivită, adică persoana care avea ultimul cuvânt de spus legat de ce voiam noi să vindem
- ② multinaționale și corporații din TOP 10 industriei care „duduiău” în vremurile de criză
- ③ persoane fizice.

Și bineînțeles totul online. Fie că era vorba de vânzare sau de training.

Toată lumea se ocupă de vânzări. Aveam nevoie ca toți, indiferent de experiență, să facă vânzări. Vânzări și comunicare online. Comunicare online și vânzări. La un moment dat părea același lucru. Target valoric lunar – Obiective concrete săptămânale – „Promisiunea” zilnică – Discuții zilnice în echipă, pe Zoom. Ne-am obișnuit repede să ne vedem online, dar ne-a luat ceva timp să devenim eficienți din punctul de vedere al timpului consumat în

meeting-uri. Parcă față în față eram mai eficienți. Când nu eram pe Zoom, eram pe grupul nostru de WhatsApp. „Dream Team”.

Trei cuvinte sunt cheia în perioada aceasta: inițiativa, implicarea și viteza. Știți cartea aia tare de vânzări? Da, exact: *Vând orice, oricând, oricui*, de subsemnatul. Vorbeam acolo de două calități importante pentru orice vânzător, și anume: să îi placă să vorbească cu oamenii în general, adaptându-se pe principiul „persoana potrivită – conversația potrivită”, și „să aibă o anumită curiozitatea legată de client, de business-ul clientului, de specificul lui”. La cele două am adăugat apoi partea de abordare umană, învățare continuă și scânteie. Ușor, ușor ne îndreptăm către partea de **Self-Management** – atât de importantă și de comună pentru vânzătorii de top. Adică nu ai nevoie de cineva să îți spună ce să faci, să te împingă de la spate, să te motiveze. Tu ești absolut capabil să stabilești cât vrei să faci, să te organizezi și să faci lucrurile, să te motivezi singur. Către asta tind vânzătorii foarte buni.



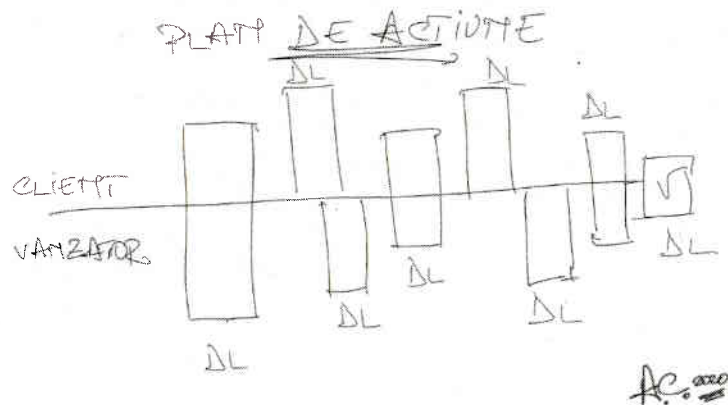
Când recrutezi oameni de vânzări și vrei să sondezi capacitatea acestora de self-management în vânzare, poți să ai în minte o imagine sugestivă a unei case. O casă are o fundație, o structură și un acoperiș. În cazul nostru:

- Fundația: **atitudinea** – totul pleacă de aici.
- Structură pe trei piloni: **abilități de vânzare, dorință** – „cât de foame îi este?” – și **potrivire**.

- Acoperișul: **smart** - nu ne trebuie neapărat genul academic, de rasă, ci mai degrabă genul maidanez al vânzătorilor, *street smart*.

Dar, în ultimele luni, mi-am dat seama de o chestiune importantă. Imaginea acestei case nu era completă. Lipsea ceva. Și am învățat pe calea dură că această casă trebuie să fie un P+2. Altfel casa este șubredă și riscă să pice la un „vânt” mai serios. Are un parter și două etaje: inițiativa, implicarea și viteza. Acestea sunt trei lucruri ce trebuie urmărite la orice vânzător cu care voi lucra de acum înainte.

Cum testezi inițiativa, implicarea și viteza? Ți-ai propune un instrument simplu pe care îl folosim în vânzările profesioniste cu clienții noștri, și anume: **Planul Comun de Acțiune**. Atunci când discutăm cu clientul, mai exact cu persoana cea mai potrivită de la client, încercăm să facem un plan comun de acțiune cu acesta, prin care să obținem implicarea lui în ceea ce urmează să se întâmple în continuare din acel punct. Am pus o foaie de hârtie între noi, am tras o linie la mijlocul ei. Deasupra este clientul, iar sub linie suntem noi. Noi suntem la prima întâlnire și ne propunem să ajungem în punctul de a lucra împreună. Pentru a ajunge în acel punct, trebuie stabilit ce avem noi de făcut și ce are de făcut clientul. Iar pentru fiecare lucru, stabilit un *deadline*. În felul acesta încercăm să implicăm clientul în tot ceea ce urmează să se întâmple.



Lucrul acesta poate fi folosit și cu vânzătorul nostru, pentru a-l evalua pe aceste direcții. Îi dăm un studiu de caz și apoi îl rugăm să construiască un plan comun de acțiune pentru situația respectivă. Ce propune el să se facă? Care idei sunt noi/ originale? Cât de mult îți asumă el dintre lucrurile care trebuie făcute? Cum sunt *deadline*-urile pentru fiecare dintre activitățile pe care le stabilește?

Pentru înțelegerea noului context, dar și ca instrument de vânzare cu firmele abordate, am folosit Pit Stop-ul în perioada aceasta. Un instrument prin care firmele ne cunoșteau și ne vedeau la lucru, iar ele obțineau un plan concret de acțiune într-o perioadă de incertitudine.

Ce înseamnă **Pit Stop** la Formula 1, NASCAR și alte sporturi cu mașini de curse? Pilotul intră cu mașina la standuri, într-un anumit moment al cursei, pentru a primi cauciucuri noi, benzină suplimentară, pentru a i se șterge viziera, eventual pentru a i se arăta niște date despre ce s-a întâmplat până atunci și apoi este trimis pe pista înapoi să câștige cursa.

În business analogia este simplă: ajungi într-un moment în care ai făcut tot ce știai tu mai bine când vine vorba de business-ul tău sau ca vânzător când vine vorba de o situație anume cu un client. Și totuși te-ai împotmolit. Nu știi ce să mai faci. Și acela e momentul în care e necesar un Pit Stop. Să primești idei noi, direcții noi și să poți avea un plan concret cu acțiuni de făcut în perioada următoare. Și ce moment mai bun pentru acest instrument decât perioada asta în care pare că totul s-a schimbat, nimic din ce făceam în mod tradițional nu mai funcționează.

Un Pit Stop se poate face 1:1 sau 1: mulți. Adică fie lucrezi cu un vânzător anume pe o situație cu care el se confruntă, fie implici întreaga echipă de vânzări în discuția legată de situația pe care o are vânzătorul respectiv.

Cum funcționează un Pit Stop?

În primul rând, avem o structură foarte bine definită:

1. Context
2. Întrebări
3. Sumarizare

4. Brainstorming

5. Plan de Acțiune

La partea de context, vânzătorul povestește tot ce consideră el relevant despre situația respectivă. Acesta e momentul în care ceilalți participanți la întâlnire nu vorbesc, ci îl lasă pe vânzător să dea toate detaliile pe care le consideră importante.

Apoi urmează partea de întrebări din partea participanților, astfel încât să se clarifice anumite lucruri, să se verifice anumite abordări, să se ducă discuția într-o anumită direcție, în general să se „sape” în situația respectivă pentru a înțelege și mai bine în ce constă provocarea.

În pasul de sumarizare toată lumea participă și lucrurile se pun pe hârtie simplu: plusuri și minusuri pentru situația respectivă. Adică fiecare dintre noi spune care sunt punctele tari și care punctele slabe în situația dată.

În acest punct, după etapele de context, întrebări și sumarizare, toată lumea prezentă la discuție are o idee bună despre situația cu care se confruntă vânzătorul respectiv.

Urmează un pas important în desfășurarea Pit Stop-ului, și anume sesiunea de brainstorming. Ca la carte. Ce am face noi dacă am fi în locul respectivului, în acea situație. Avem experiențe diferite, background diferit, viziuni diferite și putem să punem pe masă idei despre ce acțiuni specifice ar putea să facă omul nostru. Nu se comentează ideile. Obiectivul este ca la sfârșitul sesiunii să avem cât mai multe idei pe listă, cât mai multe posibile acțiuni.

La ultimul pas, cel legat de planul de acțiune, vânzătorul își alege dintre toate ideile enunțate în sesiunea de brainstorming, pe cele pe care le consideră el valoroase și care merită puse în aplicare. Stabilește deadline-uri și responsabili (dacă mai sunt și alții pe lângă el) pentru fiecare dintre acțiuni. Și rezultă planul personal de acțiune, cu lucruri noi pe care încă nu le-a încercat.

Dar știm cu toții genul acela de întâlniri/discuții interminabile care ar fi trebuit să dureze o oră și după 2-3 ore suntem tot acolo fără să avem ceva concret în urma acelei discuții. Și pentru asta

există un timp foarte bine definit pentru fiecare dintre pașii de mai sus.

1. Context 10 min
2. Întrebări 10 min
3. Sumarizare 10 min
4. Brainstorming 15 min
5. Plan de Acțiune 10 min

Roluri cheie în desfășurarea eficientă a unui Pit Stop:

- **Conducător** – este cel care conduce Pit Stopul și se asigură că participanții rămân concentrați la ceea ce este de făcut. Bineînțeles că mai râdem și mai glumim în timpul discuțiilor, dar dacă o luăm prea mult pe câmpii, Conducătorul ne aduce înapoi la ce este de făcut. Tot el este cel care hotărăște dacă e cazul să prelungim timpul alocat pentru etapele Pit Stop-ului și se asigură că întâlnirea decurge conform planului.
- **Time-Keeper** – este cel care participă activ la tot ce se întâmplă, dar, în plus, ține un ochi pe ceas și anunță când timpul este la jumătate, când mai este un minut și când timpul a expirat.
- **Scriitorul** – este cel care notează lucrurile importante din discuție, cel care ține minuta întâlnirii și se asigură că o trimite apoi către toți participanții la discuție.

Tips & Tricks pentru un Pit Stop în vânzări eficiente:

- Folosește Pit Stop-ul ca pe un instrument de învățare pentru tine și vânzătorii de lângă tine. E o modalitate bună de împărtășire de bune practici în rândul echipei de vânzări.
- La Pit Stop-urile în echipă începe cu pasul 0: planul de acțiune de la Pit Stop-ul anterior: ce a funcționat, ce nu a funcționat în realitate. E o bună cheie de control pentru ideile care s-au pus pe masă și au fost implementate.